

## はじめに

私たちは、長年、M&Aのアドバイザー業務に携わってきました。近年は、特に中堅中小のオーナー企業が売り手となるM&Aに数多く関わっています。その時々で、売り手側あるいは買い手側のアドバイザーとしてM&A取引を支援していますが、その活動のなかで、共通の問題意識を持っていました。

それは、売り手である中堅中小企業の致命的な「準備不足」です。これは、「買い手が買収条件を検討する際に提供すべき資料ができていない、不足している」ということではありません。ここでの準備不足とは、「そもそも自社は売れる会社なのか」、あるいは「売れる（売りやすい）会社にするためにはどうしたらよいのか」、そして「よりよい条件で売るために事前にできることはないのか」といったことについて、M&Aのプロセスに入る前に、十分な検討や有効な対策がなされていないことをいっています。

売り手は、M&Aの対外的なプロセスが始まってから、「広く買い手を募る」「買い手が検討中に発見した問題点に対症療法で乗り切る」「買い手との条件交渉をがんばる」ということに注力しがちですが、もっと根源的で効果的な、事前の準備のほうにより意識を向けるべきです。この売り手にとってM&Aの成否を大きく左右する事前準備が、「磨き上げ」です。

これまで「磨き上げ」だけを扱った書籍は他になく、今回がおそらくはじめての試みになると思います。

本書は、M&A業務を専門としていない、金融機関の第一線の渉外担当者向けに平易な解説を心がけました。また、それらの渉外担

当者を通して、事業承継に悩む中堅中小企業のオーナーが本書を手  
に取ることも想定した内容となっています。

現在、取引先の中堅中小企業の事業承継支援が金融機関の重要な  
業務の一つとなっている中で、本書は、単なる知識の取得ではな  
く、実践に役立つものを目指しました。そのために、専門的ではな  
い、ごく基本的な留意点、方法論にも言及し（実は当たり前のこと  
が普通にできていない企業が驚くほど多い）、後半の事例編で、実  
際のM&Aの実例を通して「磨き上げ」の実践の仕方とその効果を  
紹介するとともに、巻末に「磨き上げ」の準備書類とチェックリス  
トを掲載するなどの工夫をしています。

なお、本書では、磨き上げの実践を解説する中で、弁護士、会計  
士、税理士、コンサルタントなどとの連携を推奨していますが、支  
援を仰ぐ専門家は、その専門家のM&A業務での経験の豊富さと仕  
事に対する誠実さを基準に慎重に選ぶことが重要です。

本書が、取引先の事業承継を支援する皆様の活動、ならびに事業  
承継に悩まれる中堅中小企業のオーナーの円滑なM&A実行の一助  
となれば幸いです。

2019年5月

金井 厚、岡本行生、岩松琢也

# 目 次

## 第1章「磨き上げ」総論

### 第1 「磨き上げ」とは

### 第2 「磨き上げ」の内容

- 1 磨き上げの目的 .....4
- 2 磨き上げの対象 .....5
- 3 磨き上げの手順 .....6

### 第3 「磨き上げ」における金融機関の役割

- 1 磨き上げのきっかけづくり .....8
- 2 磨き上げのサポート .....8
- 3 買い手のサポート .....9
- 4 磨き上げの高度化と啓蒙 .....10

## 第2章「磨き上げ」チェック項目

### 第1 組織・経営を明確にしよう

<b>1 株式と株主</b> .....	13
・株券は発行されていますか? .....	14
・株主名簿は作成・管理されていますか? .....	14
・株主の変遷を正確に把握していますか? .....	15
・株主の異動は正しい手続で行われていますか? .....	15
・名義株はありませんか? .....	16
・株主の情報を把握していますか? .....	16
<b>2 会社の規則・規程など</b> .....	18
・定款は法令などに適合していますか? .....	19
・会社の規則・規程は現行の運営と合致していますか? .....	19
・株主総会議事録・取締役会議事録は作成していますか? .....	20
・会社の現状と商業登記簿謄本との不一致はありませんか? .....	20
<b>3 取締役</b> .....	21
・M&Aにより退任する取締役・留任する取締役は決めていますか? .....	21
・会社と取締役との取引関係はありませんか? .....	21
<b>4 組織</b> .....	22
・役職員の組織図は作成してありますか? .....	22
・各部署の責任者は適正に配置されていますか? .....	22
・各部署の役割は明確になっていますか? .....	23

・ 海外拠点（海外子会社・海外支店）について正確に把握していますか？ …	24
<b>5 業務フロー</b> ……………	25
・ 業務フローを作成していますか？ ……………	25
・ 業務フローの見直しは必要ありませんか？ ……………	25
<b>6 会社案内</b> ……………	26
・ 会社案内・商品案内などは更新されていますか？ ……………	26
・ 会社の沿革をよく理解していますか？ ……………	27

## 第2 財務関連を明確にしよう

・ 会計帳簿は適切に作成・保管されていますか？ ……………	30
・ 会計基準に準拠した合理的な会計処理をしていますか？ ……	32
・ 決算書は正しく作成されていますか？ ……………	35
・ 決算書の記載内容を充実させていますか？ ……………	37

## 第3 事業・取引関連を明確にしよう

<b>1 事業</b> ……………	42
・ 自社の事業の強み・弱みを把握していますか？ ……………	42
・ 事業計画は作成していますか？ ……………	45
・ 予実管理は行われていますか？ ……………	47
・ 営業状況・取引先（顧客）・仕入先の情報管理はどうなっていますか？ …	48
・ 研究開発一覧は整備されていますか？ ……………	50
<b>2 取引関係</b> ……………	51
・ 主要販売先の売上推移・利益状況・取引内容はどうなっていますか？ …	51
・ 主要仕入先・業務委託先の取引金額推移、取引継続の可能	

- 性、代替可能性はどうなっていますか？ ……53
- ・グループ間取引の損益はどうなっていますか？ ……53
- ・オーナーやオーナー親族への役員報酬、その他費用はどうなっていますか？ …56

## 第4 税務関連を明確にしよう

- ・税の申告書控えはきちんと保管されていますか？ ……57
- ・申告に要した関係書類はきちんと整理保管されていますか？ …59
- ・納税額の一覧表を作成していますか？ ……59
- ・税務調査と修正申告の履歴は作成していますか？ ……60
- ・税務リスクに備えた処理を心がけていますか？ ……61

## 第5 法務関連を明確にしよう

- 1 契約書 ……64
  - ・契約書はきちんと整理保管していますか？ ……64
  - ・契約書に不備はありませんか？ ……65
- 2 不動産など ……65
  - ・所有不動産についてリストの作成、関連書類の整理などを行っていますか？ ……66
  - ・賃貸不動産の契約一覧は作成・管理していますか？ ……67
  - ・リース資産、レンタル資産の契約一覧は作成・整理していますか？ …68
- 3 知的財産権 ……70
  - ・知的財産権のリストは作成していますか？ ……70
  - ・ライセンス契約のリストは作成していますか？ ……71

<b>4 許認可関係</b> .....	72
・許認可関係のリストの作成・整備管理をしていますか？ .....	72
・許認可関係の承継要件・手続を確認していますか？ .....	72
<b>5 訴訟など</b> .....	73
・訴訟関係の書類は整理していますか？ .....	73
・クレームの内容・対応などの記録は整理していますか？ .....	74

## 第6 人事・労務関連を明確にしよう

<b>1 人事関係</b> .....	76
・株主のリスト・役員リストを作成していますか？ .....	76
・代表者とその親族の去就についての意向を確認していますか？ .....	78
・親族以外の役員の情報を整理していますか？ .....	78
・役員退職金規程を整備していますか？ .....	79
・役員の異動、報酬の検証資料を整備していますか？ .....	79
・従業員リストおよび組織図を作成していますか？ .....	80
・従業員の管理台帳（履歴書や人別源泉徴収簿など）を整理していますか？ .....	81
・給与台帳・賃金台帳を整理していますか？ .....	81
・入社・退職などの履歴を整理していますか？ .....	82
・雇用契約書、就業規則、給与などの諸規程を作成・整理していますか？ .....	82
<b>2 労務関係</b> .....	83

## 第7 コンプライアンス関連を明確にしよう

・組織としてコンプライアンスへの取組み状況を理解していますか？ .....	85
・定款で定められていない事業を営んでいませんか？ .....	86

- ・ 必要な許認可を取得していない事業、届出を怠っている事業、必要な資格者を確保していない事業はありませんか？ …… 87
- ・ 顧客からのクレーム対応はどうなっていますか？ …… 88
- ・ 営業秘密などの管理は適切になされていますか？ …… 89
- ・ 個人情報管理に関しての対応は整備されていますか？ …… 90
- ・ 反社会的勢力との関係性遮断への取組みは講じていますか？ …… 91
- ・ 事業に関連して適用される環境関連法規・条例などのリストおよび対応状況に関する説明資料はきちんと整備・保管していますか？ 環境問題に関するクレームはありますか？ ある場合、その内容はどのようなものですか？ …… 92

## 第8 保険の状況を明確にしよう

- ・ 保険の積立金・解約返戻金などの簿外資産が生じていませんか？ …… 95
- ・ 保険についての会計処理が間違っていないですか？ …… 95
- ・ 生命保険の契約内容をきちんと把握していますか？ …… 96
- ・ 保険料の支払や給付金・解約返戻金の受取りなどについて正しい会計処理が行われていますか？ …… 97

## 第9 ITシステムについて明確にしよう

- ・ 事業戦略の遂行に必要なITシステムは描けていますか？ …… 101
- ・ 現状システムの全体構成を理解していますか？ …… 101
- ・ システムの開発・運用・保守体制は適切ですか？ …… 101
- ・ 更新切れや違法に使用しているソフトウェアはありませんか？ …… 103
- ・ セキュリティは適切に管理されていますか？ …… 103
- ・ 取扱データの管理や利用は適切になされていますか？ …… 104



- ・将来のシステム投資はきちんと計画していますか？ …… 105

## 第10 海外関連について明確にしよう

- ・海外子会社の目的は明確ですか？ …… 106
- ・海外子会社の資本構成、役員構成、現地活動における制約事項は明確ですか？ …… 107
- ・海外子会社の持つべき機能や責任・権限、本社との役割分担は明確ですか？ …… 108
- ・海外子会社の経営状況のレポートは怎么样了か？ …… 108
- ・海外子会社の事業計画は作成していますか？ …… 109
- ・海外協力工場、海外パートナーとの取引は怎么样了か？ …… 109

## 第11 社内の整理整頓を確認しよう

- ・5Sとは？ …… 111
- ・生産部門（工場や倉庫内）の整理整頓はきちんとされていますか？ …… 112
- ・営業・管理部門の整理整頓はきちんとされていますか？ …… 114

## 第3章「磨き上げ」の事例

- 事例1 株主情報の整理が不十分でM&Aに失敗した事例 …… 118
- 事例2 M&Aを断念し自主清算した事例 …… 125
- 事例3 顧客資産の「見える化」によって価値向上に成功した事例 …… 130
- 事例4 知的財産権の有効化が決め手となってM&Aが成功した事例 …… 136

事例5	受託業務や研究開発の磨き上げによってM&Aが成功した事例…	141
事例6	不採算事業の撤退による収益改善によってM&Aが成功した事例 ……	145
事例7	大幅な債務超過であっても事業の成長可能性の共有によってM&Aが成功した事例 ……	149
事例8	株主と経営陣の対立を乗り越えて事業承継に成功した事例…	154

## ■巻末資料■

- ・ 磨き上げのために準備すべき書類等 (162)
- ・ 磨き上げの手順 (165)
- ・ 磨き上げチェック項目一覧 (166)

### 本書における用語の使い方

売り手：事業承継としてのM&Aを行おうとする会社

買い手：M&Aにおいて売り手を買収しようとする会社

# 第1

## 「磨き上げ」とは

近年、日本の重要な課題として、これまで日本経済を支えてきた中堅中小企業の事業承継問題が大きくクローズアップされています。実際に、多くの中堅中小企業は、経営者の高齢化と後継者の不在という問題に直面しています。

このような環境を受け、ここ数年は、この事業承継問題を解決すべく、国や自治体などが事業承継税制をはじめとした多様な支援策を打ち出し、金融機関やコンサルタント会社・アドバイザー会社などの民間企業や、弁護士・税理士などの専門家が、積極的に相談業務を展開しています。

さまざまな機関や専門家が関与する事業承継の実例が積み重なり、その経験の蓄積の中から、改めて事業承継の実行プロセスに入る前の準備段階の重要性が強く認識されるようになっていきます。

「磨き上げ」とは、この事業承継前の準備プロセス（事業承継を円滑に実行するための事前作業）のことをいいます。

事業承継には、主に、親族内承継（会社のオー

ナ一経営者が自身の息子へ会社を承継するケースなど)、企業内承継(会社を幹部社員に承継するケース)、M&A(第三者承継、会社売買)の三形態があります。このうち、事業承継の対象となる売り手の企業にとって、最も注意深く事前準備をする必要がある形態が、M&Aです。

M&Aは、親族内承継、企業内承継のような身内による承継ではなく、外部の第三者による承継であり、事業承継の可否・条件(株式譲渡対価の金額など)は客観的・合理的に判断されるため、買い手および買い手が委託した各専門家が厳しく売り手の調査・分析・評価を行います。したがって、それらに対応するしっかりとした事前準備が必要になります。

本書では、将来的にM&Aによる事業承継を実行する可能性のある中堅中小企業を想定して、その中堅中小企業が検討すべき「磨き上げ」について記載しています。結果として、事業承継を検討するに際しての最も網羅的な磨き上げについて記述しており、事業承継の他の二形態(親族内承継、企業内承継)の場面でも、参考になる内容になっていると考えています。

## 第2

# 「磨き上げ」の内容

## 1 磨き上げの目的

### (1) M&Aの阻害要因の除去

磨き上げの主たる目的は2つあります。1つは、M&Aを実行可能にするための磨き上げです。売り手の株式の権利関係などの確認と整理、自社事業の中核をなす重要な契約や主要な取引関係の安定性の確保、決算書などの財務資料の適正化、コンプライアンス事項の充足など、M&Aの買い手が「(買収条件が折り合わないということではなく)そもそも買収できない」と判断せざるを得ないような状況を回避するための磨き上げです。

### (2) 自社の強みの顕在化

もう1つは、M&Aの買い手からよりよい買収条件を引き出すための磨き上げです。業務フローや販売・仕入条件の見直しによる損益の改善、遊休資産の売却などの財務内容の改善、財務諸表に表れない売り手の財産(大手企業との取引口座や顧客名簿など)・強みの顕在化などがこれに該当します。これらはいずれも売り手の企業価値の向上につながります。

### (3) 調査・分析資料の充実

財務資料の充実、事業計画の作成、組織図の作成、契約書リストの作成と整備などは、実際のM&Aプロセスにおける買い手の調査・分析を容易にします。

大手企業ほど「よくわからない」あるいは「わかりにくい」項目があるとM&Aの検討を前に進めることができないため、調査・分析資料の充実は、売り手にとって買い手候補の選択肢を広げることになり、結果的によい買収条件を獲得する可能性が高まります。

## 2 磨き上げの対象

M&Aの検討プロセスでは、一般的に買い手によるデューデリリジェンスが実施されます。デューデリリジェンスとは、買い手が売り手について調査・分析を行うもので、その結果をもって買収の可否（そもそも買収するかどうか）、買収条件（株式譲渡対価の金額など）が決定されます。

通常は、買い手自身に加えて、買い手が委託した弁護士・会計士・税理士などの専門家が、1か月程度の期間をかけて、売り手のあらゆる書類（各議事録、財務資料、帳票類、契約書など）を精査し、また、代表者を含む幹部社員へのインタビューを行います。

デューデリリジェンスの範囲は、主に法務、会計・税務、ビジネスの3つの分野が中心になります（つまり、この3分野が会社を構成する重要な要素ということです）。

磨き上げは、最終的にはM&A取引での成功（売り手にとってよい条件で会社を売却すること）を目的とするため、買い手のデューデリリジェンスを意識して、磨き上げの範囲も法務、会計・税務、

## ■著者紹介■

### 金井 厚

早稲田大学商学部卒業。(株)新生銀行企業情報部長。

#### 〔主要著書等〕

『一問一答 金融機関のための事業承継の手引き』（共著）（経済法令研究会・2018年）

『M&Aと金融機関』（銀行法務21・2017年6月号）

### 岡本行生

東京大学理学部情報科学科卒業。ペンシルバニア大学ウォートン校MBA（ファイナンス兼アントレプレナリアル・マネジメント専攻）修了。アドバンストアイ(株)代表取締役。

#### 〔主要著書等〕

『一問一答 金融機関のための事業承継の手引き』（共著）（経済法令研究会・2018年）

『中小企業のM&A交渉戦略』（ダイヤモンド社・2010年）

### 岩松琢也（公認会計士・税理士）

一橋大学商学部卒業。(株)丸の内アドバイザーズ代表取締役、税理士法人丸の内アドバイザーズ代表社員。

#### 〔主要著書等〕

『一問一答 金融機関のための事業承継の手引き』（共著）（経済法令研究会・2018年）

『中小企業の事業承継M&A活用の手引き』（共著）（経済法令研究会・2016年）

## 事業承継M&A「磨き上げ」のポイント

2019年6月1日 初版第1刷発行

著者 金井 厚、岡本行生、  
岩松琢也

発行者 金子 幸 司

発行所 (株)経済法令研究会

〒162-8421 東京都新宿区市谷本村町3-21

電話 代表 03(3267)4811 制作 03(3267)4823

<https://www.khk.co.jp>

営業所／東京03(3267)4812 大阪06(6261)2911 名古屋052(332)3511 福岡092(411)0805

カバーデザイン／アンシークデザイン

制作／地切 修 印刷／富士リプロ(株) 製本／(株)ブックアート

©Atsushi Kanai, Yukio Okamoto, Takuya Iwamatsu 2019 Printed in Japan ISBN 978-4-7668-2439-1

☆ 本書の内容等に関する追加情報および訂正等について ☆

本書の内容等につき発行後に追加情報のお知らせおよび誤記の訂正等の必要が生じた場合には、当社ホームページに掲載いたします。

(ホームページ) [書籍・DVD・定期刊行誌](#) メニュー下部の [追補・正誤表](#))

定価はカバーに表示してあります。無断複製・転用等を禁じます。落丁・乱丁本はお取替えます。